رأس المال الفكري ودوره في إكساب المؤسسة ميزة تنافسية

د.شريف غيــاط & أ. فيروز رجال

ملخص

في ظل التحول نحو مجتمعات المعرفة، أدركت المنظمات اليوم أهمية استغلال الطاقات الفكرية والعقلية للأفراد، وجعل رأس مالها الفكري كمورد استراتيجي وكأحد أهم الأصول غير المادية يحقق لها أهدافها ويمكنها من اكتساب ميزة تنافسية من خلال تدعيم الإمكانيات والطاقات البشرية ومساعدتهم على اكتشاف وتدفق إمكانياتهم المحتملة.

ضمن هذا السياق تأتي هذه الورقة البحثية، كمحاولة متواضعة لتسليط الضوء على أهمية دور رأس المال الفكري في بناء وتوليد ميزة تنافسية جديدة تضاهي أو تتفوق على المزايا التنافسية التقليدية لمنظمات الأعمال.

Résumé

À la lumière de l'évolution vers des sociétés du savoir, des organisations réalisé aujourd'hui l'importance de l'utilisation des capacités intellectuelle et mentale des individus, et de rendre le capital intellectuel comme une ressource stratégique et comme un des actifs les plus importants incorporels pour atteindre ses objectifs et leur permet de gagner un avantage concurrentiel en renforçant les capacités et les ressources humaines.

Dans ce contexte de cette communication, une modeste tentative pour faire la lumière sur l'importance du rôle du capital intellectuel dans la construction d'un avantage concurrentiel et générer de nouvelles comparables ou supérieurs aux avantages concurrentiels traditionnels pour les organisations d'affaires.

مقدمة

يتسم العصر الذي نعيشه بسرعة التغير والتراكم المعرفي وانتشار وسائل الاتصال وسهولة الحصول على المعلومات، وفرضت الحياة المعاصرة بتشابكاتها العلمية في عالم تتقاذفه تحديات العولمة وضرورة تحقيق الميزة التنافسية خلال مناخاتها المعقدة ومتغيراتها السريعة، التي لا يرق إلى مواكبتها ولا يتكافأ مع تحدياتها الديناميكية سوى أصحاب العقول المتوقدة ممن يتسمون بالفكر المبدع والإنتاج المبتكر والتكيف مع المستجدات التكنولوجية الحديثة.

وهكذا أدت هذه التطورات والتغيرات في البيئة إلى التحول من التركيز على الأموال باعتبارها أهم الأصول في المنظمة إلى أن المعرفة هي أهم وأعظم المدخلات لنجاح المنظمة، وبهذا أصبحت المعرفة (Knowledge) المفتاح الأساسي لتطور اقتصادات الدول وكذلك المنظمات، وباتت تلعب دورا كبيرا ومتزايدا وأصبحت تضاهي أو تفوق رأس المال النقدي (Monetary Capital) والعناصر المادية الأخرى، وصارت بذلك عنصرا مهما في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة.

غير أن التحدي الرئيس أمام المنظمات اليوم هو التأكد من توافر الأفراد المهرة ،المتميزين وتكوينهم وتطويرهم وتنمية مهاراتهم لكسب ميزة تنافسية على غيرها من المنظمات العاملة في نفس النشاط، وذلك من خلال إضافة قيمة للعميل وتحقيق التميز عبر استغلال الطاقات الفكرية والعقلية.

في هذا الإطار تدخل هذه الورقة البحثية التي سنحاول من خلالها الإجابة على إشكالية الموضوع المتمثلة في:

- إلى أي مدى يساهم رأس المال الفكري في بناء وتوليد المزايا التنافسية الجديدة في المنظمات، تضاهي أو تتفوق على المزايا التنافسية التقليدية؟

وهذا من خلال تناولنا للموضوع محل الدراسة في عدة محاور، تضمن الأول منها التأصيل النظري لرأس المال الفكري، في حين ناقش الثاني مدخل حول الميزة التنافسية، بينما عالجنا في المحور الثالث إدارة رأس المال الفكري وبناء الميزة التنافسية.

المحور الأول: التأصيل النظري لرأس المال الفكري

1.1 مفهوم رأس المال الفكري وأهميته

1.1.1 مفهوم رأس المال الفكري

يعتبر رأس المال الفكري (Intellectual Capital) من أحدث المواضيع وأعظمها قيمة في العلوم الإدارية، فقد بدأ الاهتمام به منذ التسعينات من القرن الماضي فقط، وهو لا يزال في مرحلة البناء والتطور والاكتشاف الذاتي، ونظرا لحداثة الموضوع، فإنه لم يحصل بعد اتفاق واضح بين الباحثين والممارسين حول مفهوم هذا المصطلح، حيث وردت بشأنه العديد من المفاهيم.

فقد عده (Ulrich 1998, 02) على أنه: "مجموعة المهارات المتوفرة في المنظمة، التي تتمتع بمعرفة واسعة تجعلها قادرة على جعل المنظمة عالمية من خلال الاستجابة لمتطلبات العملاء والفرص التي تتيحها التكنولوجيا".

واستنادا إلى (Hamel & Heene 1994 ,19) فهو: "قدرة متميزة تتفوق بها المنظمة على منافسيها، بحيث تسهم في زيادة القيمة التي تقدم للعملاء، وهي مصدر من مصادر الميزة التنافسية".

وهو ما ذهب إليه المفكر (Stewart 1994, 05) إذ ينظر إليه باعتباره ممثلا حقيقيا لقدرة المنظمة على المنافسة وتحقيق النجاح بوصفه أهم مكونات الثروة الوطنية وأغلى موجودات المؤسسات والمنظمات الأخرى، بعد أن كانت المصادر الطبيعية تمثل الثروة الحقيقية للمؤسسات قبل هذا التاريخ. هذا وقد أسار في كتابه (رأس المال الفكري .. الثروة الجديدة للمنظمات) إلى أنه: "المعرفة الفكرية والمعلومات والملكية الفكرية والخبرة التي يمكن وضعها في الاستعمال لتنشئ الثروة .. وقد صنفه إلى رأس مال هيكلي ورأس مال بشري ورأس مال زبوني" إذ أن هذه العناصر الثلاثة تحدد مكوناته.

وعلى هذا الأساس إذا أردنا أن نحدد بدقة مفهوم رأس المال الفكري، يتعين علينا تمييزه عن رأس المال المادي ورأس المال البشري. فرأس المال المادي يتمثل في الموجودات (الموارد) التي تظهر في ميزانية المؤسسة، كالمباني، التجهيزات، والمخزونات. أما رأس المال البشري فيتمثل في المهارات والإبداعات والخبرات المتراكمة للعنصر البشري (الفرد) في المنظمة أو المؤسسة. ومن ثم فرأس المال الفكري يشمل رأس المال البشري ويختلف عن رأس المال المادي.

مما تقدم، يتضح أن رأس المال الفكري، يتمثل في القدرة العقلية لدى فئة معينة من الموارد البشرية ممثلة في الكفاءات القادرة على توليد الأفكار المتعلقة بالتطوير الخلاق والاستراتيجي للمنظمة والأنشطة والعمليات والاستراتيجيات بما يضمن امتلاك ميزة تنافسية مستدامة. وهكذا فإن رأس المال

الفكري هو مجموعة من الأفراد الذين ينفردون بامتلاك المعارف والخبرات والمنجزات التي تمكنهم من المساهمة في أداء المؤسسة أو المنظمة التي يشتغلون بها، وبالتالي الإسهام في تطور مجتمعاتهم.

وتبعا لذلك يمكن التعبير عن رأس المال الفكري بأنه:

- جزء من الموارد البشرية في المؤسسة أو المنظمة.
- موجودات غير ملموسة، تؤثر في الموجودات المادية للمؤسسة، وهو يمثل الفرق بين القيمة الدفترية للمؤسسة والقيمة السوقية لها.
- ليس وليد المصادفة وإنما يحتاج إلى جهد كبير وجبار لبنائه، كما أنه ذو كلفة عالية
- يمثل قدرة عقلية ذات مستوى معرفي عال تمتلكها مجموعة معينة من العاملين، يصعب الاستغناء عنهم أو استبدالهم.
- من أهم الميزات التنافسية التي يمكن للمؤسسة أو المنظمة امتلاكها.

بناءا على ما تم عرضه من مفاهيم لرأس المال الفكري، بالإمكان التوصل إلى الاستنتاجات التالية:

- جل التعاريف لم تختلف فيما بينها بشكل جوهري، فجميعها أدخلت في التعريف كل من المعرفة، المهارات، الإبداعات الكامنة داخل المؤسسة أو المنظمة من خلال العقول البشرية التي تمتلكها هذه الأخيرة (المنظمة).
- يتميز رأس المال الفكري بقدرات متفردة، لها القدرة على إنتاج الأفكار الجديدة والأساليب الحديثة المتطورة، التي تميز المنظمة عن نظيراتها من المنظمات، ويصعب إلى حد كبير إيجاد بديل عنهم لأنهم نجوم العقول المديرة لها.
- رأس المال الفكري يمكن أن يكون المحصلة النهائية لعملية نقل المعرفة أو المعرفة ذاتها، والتي تتحول إلى الأصول الفكرية (الملكية الفكرية) للمنظمة.

2.1.1. أهمية رأس المال الفكري

تنبع أهمية رأس المال الفكري في منظمات اليوم، من كونه أكثر الأصول قيمة في وقتنا الراهن وفي ظل اقتصاد المعرفة، إذ أنه يمثل القوى الفكرية العلمية القادرة على إجراء التغييرات والتعديلات والتكييفات الأساسية على أبرز مفاتيح التطور والتقدم في أعمال المنظمات والمؤسسات، فالكثير من المؤسسات وبخاصة الاستشارية والمهنية والمتخصصة والمؤسسات الرقمية ليس لها رأس مال مادي كبير وإنما رأس مالها الحقيقي يتمثل في أصولها المعرفية بشكل أساسي. فرأس المال الفكري بالنسبة لها كالمعرفة لدى الموظفين والقدرة العقلية والإبداع، زيادة على قدراتهم المستمرة في تطوير تلك العمليات للقيمة التنافسية. كما أن مركز الثقل في توليد القيمة

والثروة ينتقل في الاقتصاد المعاصر من المصادر الطبيعية إلى رأس المال الفكري، بعبارة أدق من عمل الأشياء إلى العمل المعرفي... من الموارد الطبيعية إلى استغلال الأصول الفكرية.

لذلك فإن الاهتمام به بات أمرا حتميا تفرضه طبيعة التحديات العلمية والتطورات التكنولوجية السريعة والضغوط التنافسية الجديدة. فالمنظمة التي تمتلك رأس المال الفكري تكون لها القدرة في المحافظة على مستوى متفوق للمعرفة داخل المنظمة، وتدعم الاستخدام العلمي للمعلومات، بما يؤدي إلى تعزيز الأداء المنظمي والقدرة المثلى على التكيف والتأقلم مع بيئة المنافسة (Yogesh 1997, 05). فالقدرات الفكرية العالية أصبحت من أهم عوامل التفوق والتميز التنافسي في الاقتصاد العالمي المبني على المعرفة. فمنظمات اليوم باتت تتنافس على أساس المعرفة والمعلومات والمهارات التي لديها لتمثل بذلك مصدرا جوهريا للميزة التنافسية، فرأس المال الحقيقي الذي تملكه منظمات الأعمال هو رأس المال الفكري، فضلا عن كون قيمتها السوقية ترتكز على هذا المورد.

وجدير بالذكر، أن المنظمات التي لا تتبنى استراتيجيات مناسبة للمحافظة على رأسمالها الفكري، هي ولا ريب معرضة إلى واحدة من المشاكل الآتية (صالح أحمد علي 2001، 81):

- قد يؤثر رأس المال الفكري وتصبح القيمة الحقيقية لأفكاره ونتاجه لا تساوي شيئا، مما ينتج عنه تدني في القيمة السوقية للمنظمة.
- قد يهاجر رأس المال الفكري إلى منظمات أو دول أخرى، ويزداد الأمر خطورة لما يمتلكه هؤلاء من معلومات عن منظماتهم السابقة، التي يمكن أن تشكل تهديدا خطيرا للمنظمات التي احتضنتهم سابقا ونقاط قوة للمنظمات التي هاجروا إليها.
- قد يعرقل رأس المال الفكري خطط المنظمة ويصبحون أداة تعريف لها، خاصة إذا أخفقت المنظمة في معرفة رغباتهم وحاجاته.

2.1. مكونات رأس المال الفكري وخصائصه

1.2.1. مكونات رأس المال الفكري

تختلف وجهات النظر الإدارية والمحاسبية، من حيث مكونات رأس المال الفكري. وهذا الاختلاف عائد إلى مؤهلاتهم العلمية، سواء كانت محاسبية أم إدارية. وإن بات من المتعارف عليه أن رأس المال الفكري للمنظمة هو مجموعة رأس مالها البشري (الموهبة) ورأس مالها الهيكلي (الملكية الفكرية، البرمجيات والمستندات، وغير ذلك من النواتج المعرفية) ورأس مالها من الزبائن (العلاقة بالعملاء) أي أن رأس المال الفكري يتكون من العناصر التالية:

1. **الأصول البشرية (رأس المال البشري)**: هي المعرفة المحفوظة في ذهن الفرد (الموظف أو العامل)، والمهارات والقدرات والإبداع والخبرات المكتسبة أو المتراكمة من أداء العمل، وقدرات الابتكار، وحل المشاكل ومؤشرات عن قدرة الأفراد على الأداء في مواقف معينة، وهي جميعا مكونات لا تملكها المنظمة بل هي مرتبطة بالفرد.

2. **الأصول الفكرية**: وهي تتمثل في مجمل المعلومات والمذكرات المكتوبة والإرشادات، أي هي المعرفة المستقلة عن الشخص العامل وتملكها المنظمة، وهي تتكون بمجرد انتقال المعلومات والمعرفة والأفكار كأصول بشرية إلى وضع تصبح فيه مكتوبة ومحددة ومعروفة. وبعبارة أخرى هي مجموع الأدوات وتقنيات مجموعة العمل المعروفة والمستخدمة للإسهام في تقاسم المعلومات والمعارف في المنظمة ، وبالتالي يصبح بإمكان هذه الأخيرة استغلال تلك الأصول بدل تعاملها مع الأفراد. ومن أمثلة الأصول الفكرية (الخطط، التصميمات الهندسية، برامج الحاسب الآلي،... الخ).

3. **الأصول الهيكلية (رأس المال الهيكلي)**: يقصد برأس المال الهيكلي المعرفة التي تظل باقية في المنظمة بعد أن يتركها أعضاؤها سواء بشكل مؤقت أو بشكل نهائي، ويكون مخزنا في قواعد بيانات، ومستندات وبرامج جاهزة ومكون مادي للحاسوب وهياكل تنظيمية. بعبارة أخرى رأس المال الهيكلي يضم القدرة الهيكلية على تحريك وتطوير المبادرات من خلال الأخذ بالاعتبار التوقعات الجديدة والاعتراف بالأفكار الجديدة والمفاهيم والأدوات المتكيفة مع التغيير، والتي تشمل ثقافة المنظمة، النماذج أو الهياكل التنظيمية، العمليات والإجراءات،...... الخ.

4. **الملكية الفكرية (رأس مال التجديد)**: وتضم العناصر التي تسمح للمنظمة بالتجديد وكذا ما يمكن حمايته قانونيا، وتشمل براءات الاختراع، العلامات التجارية، تراخيص الإنتاج، .... الخ. وتعمل المنظمات في مجال الصناعة على امتلاك المزيد من الملكية الفكرية لتحقيق ميزة تنافسية تمكنها من مواجهة المنافسة الشديدة في الأسواق.

5. **رأس مال العلاقات**: وهو يعكس طبيعة العلاقات التي تربط المنظمة بزبائنها ومورديها ومنافسيها.

2.2.1. خصائص رأس المال الفكري

وفقا لما ورد في العديد من الأدبيات التي تناولت موضوع خصائص رأس المال الفكري، يمكن الركون إلى أهم هذه الخصائص التي نوجزها كالآتي (د.محمد علي الروسان وآخرون 2010، 47):

أولا: التنظيمية: فيما يتعلق بالهيكل التنظيمي الذي يناسب رأس المال الفكري، فهو بالتأكيد الهيكل التنظيمي العضوي المرن، وبخصوص المستوى الاستراتيجي، فإن رأس المال الفكري ينتشر في المستويات كلها وبمعدلات متفاوتة.

ثانيا: المهنية: الاهتمام ينصب على التعليم المنظمي والتدريب الاثرائي وليس بالضرورة الشهادة الأكاديمية، ويمتاز رأس المال الفكري بالمهارة العالية والمتنوعة والخبرة العريقة.

ثالثا: السلوكية والشخصية: يميل رأس المال الفكري إلى المخاطرة بدرجة كبيرة، لذا فهو يميل للتعامل مع موضوعات التي تتسم بالتأكد، ورأس المال الفكري ميال إلى المبادرة وتقديم الأفكار والمقترحات البناءة، ولديه قدرة على حسم القرارات دون تردد ولديه مستويات ذكاء عالية ومثابرة حادة في العمل وثقة عالية بالنفس.

3.1. تكوين وإدارة رأس المال الفكري

لا ريب في أن تراكم رأس المال الفكري وتكوينه يشكلان معضلة رئيسية، ففيما يخص تكوينه تقف مجموعة كبيرة من المشاكل، بعضها ذو صلة بجوانب علمية تكنولوجية والبعض الآخر يرتبط بأبعاد ثقافية واجتماعية وسياسية، وفيما يلي نركز على أهم هذه الإشكالات في النقاط الموجزة التالية:

- خلق أقطاب صناعية من خلال عمليات دمج ودية في بعض منظمات الأعمال الخاصة، وبالتالي يصبح لهذه الأقطاب القدرة المادية والبشرية في تكوين والاستفادة من المعرفة المتاحة.
- خلق محيط وإطار معرفي من خلال تهيئة الأرضية المناسبة على الصعيد الخاص في تكنولوجيا المعلومات وإعادة النظر في الإجراءات والقوانين السائدة لكي تأخذ بعين الاعتبار متطلبات تكوين هذه الأقطاب المعرفية.
- أن يكون هناك جامعات ومراكز بحوث رائدة مرتبطة بالقطاعات الاقتصادية المحورية التي وأن يكون هناك تعاون كبير بين القطاع العام والقطاع الخاص بشأن خلق وتكوين المعرفة والاستفادة منها.
- ضرورة أن تؤمن الإدارات العليا للمنظمات بأن العصر الحالي هو عصر معرفي وليس بيئة تنافسية قائمة على أساس تقديم منتجات وتحقيق وأرباح في سوق محلية فقط.
- التركيز على العناصر الجوهرية الممثلة لرأس المال المعرفي للمنظمة فكل منشأة تكون لها مكونات معرفية وأصول فكرية تختلف عن المنظمات الأخرى وهذا الأمر ضروري لكي لا تتشتت الجهود وتتبعثر الموارد.

- التركيز على حسن إدارة المورد المعرفي الموجود أصلاً قبل تشتيت الجهود في اقتناء أصول معرفية إضافية جديدة قد لا تقوى المنظمة على هضمها والاستفادة منها، فالبداية الصحيحة مهمة جداً في مجال إدارة رأس المال الفكري.
- تنمية قدرة تشخيص هوية الأصول المعرفية الحقيقية، حيث أن هناك إشكالية تتجسد في اعتبار الإدارة العليا نفسها أو بعض الحلقات الإدارية القريبة منها مورداً معرفياً وحيداً في المنظمة الأمر الذي يولد الإحباط عند الأصول المعرفية الأخرى.
- بذل جهود كبيرة لخلق المعرفة الذاتية، أو تكوين رأس المال المعرفي الخاص بالمنظمة، حيث أن التجارب أثبتت أن المعرفة المستوردة من الخارج غالباً ما تكون استهلاكية تزول بسرعة إلا ما يتبقى منها متجسداً في بعض الأصول المعرفية ومساهماً في بناء رأس المال الفكري.

المحور الثاني: مدخل حول الميزة التنافسية

1.2. ماهية الميزة التنافسية وخصائصها

تعمل المنظمات جاهدة على تعظيم أرباحها، وذلك من أجل المحافظة على بقاءها في ظل المنافسة السائدة في السوق. إلا أن ذلك كما هو متفق عليه لن يتحقق إلا عبر اكتسابها ميزة تنافسية، إذ تعد هذه الأخيرة السبيل الوحيد لزيادة الحصة السوقية وتعظيم قيمة الأرباح وضمان كسب ولاء الزبائن. الأمر الذي يدفع بجل المنظمات ولأجل بناء وتوليد الميزة التنافسية إلى الاستغلال العقلاني والرشيد لما هو متاح لها من إمكانيات وموارد (فنية، مادية، مالية، تنظيمية) علاوة على القدرات والكفاءات.

1.1.2. مفهوم الميزة التنافسية

بمراجعة أدبيات التسيير والتصرف، يظهر لنا بأنه لا يوجد تعريف واحد متفق عليه، إذ أن هناك عدة تعريفات تناولت مفهوم الميزة التنافسية (competitive advantage). حيث اختلف تعريفها باختلاف وجهات نظر الخبراء والباحثين، ومن بين هذه التعاريف ركزنا على

(M. Porter 1999, 48) فحسبه "تنشأ الميزة التنافسية بمجرد وصول المنظمة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية مقارنة بتلك المستعملة من قبل المنافسين، أي بمجرد قيام المنظمة بعملية إبداع". ويشير هذا التعريف إلى أن جوهر الميزة التنافسية وفق ما يؤكده (Porter) يتمثل في الإبداع.

أما وفق (Hofer) فإنها تعرف على أنها: "المجالات التي تتفوق فيها المنظمة على منافسيها، وتتحقق هذه الميزة من خلال احتلال المنظمة لموقع ملائم في السوق، ومن ثم تقوم تدريجيا في مواجهة القوى المنافسة لها في جذب الزبائن (زهية موساوي وآخرون 2005، 169)"

بينما يعرفها (علي السلمي 2001، 109) بأنها: "تلك المهارة أو التقنية أو المواد الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع العلماء تزيد عما يقدمه لهم المنافسين، ويؤكد تميزها واختلافها على هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على يقدمه لهم المنافسون الآخرون".

استنادا إلى هذه التعاريف، نخلص القول أن الميزة التنافسية تتمثل في ذلك الاختلاف والتميز الذي تملكه المنظمة عن منافسيها والذي سيؤهلها إلى تحقيق مزايا عدة، منها الحصول على هوامش مرتفعة، وتطبيق أسعار جد منخفضة، والحصول على حصة سوقية أكبر والنمو والبقاء أطول ما يمكن. بمعنى أن الميزة التنافسية تمثل نقطة قوة تتسم بها المنظمة دون منافسيها في أحد أنشطتها الإنتاجية أو التسويقية أو التمويلية أو فيما يتعلق بمواردها البشرية.

2.1.2. **خصائص الميزة التنافسية**

حتى يتضح مفهوم الميزة التنافسية بشكل واضح، لابد من إظهار وإبراز خصائصها، والتي نذكرها بإيجاز فيما يأتي:

- تبنى وتصاغ على التمايز والاختلاف مقارنة بالمنافسين.
- تؤسس على المدى البعيد باعتبارها تتعلق بالفرص في المستقبل.
- غالبا ما تكون مركزة جغرافيا (M. Porter 1999, 78).
- تشتق من حاجات ورغبات الزبائن.
- تقدم المساهمة الأهم في مجال نجاح الأعمال.
- تقدم قاعدة للتحسينات اللاحقة.

وجدير بالملاحظة في هذا الصدد، أنه ولكي تكون الميزة التنافسية فعالة، يتعين توافر مجموعة من الشروط الآتية:

الحسومة: وتعني إتاحة عامل السبق والتفوق والأفضلية على المنافس للمنظمة.

الديمومة: بمعنى تحقيق الاستمرارية عبر الزمن.

إمكانية الدفاع عنها: أي صعوبة تقليدها أو محاكاتها، أو إلغائها من طرف المنافسين.

هذا ونشير إلى أن ضمان فعالية الميزة التنافسية، يجب أن لا ينظر إلى هذه الشروط كل على حدا، بل يتعين تفعيلها مجتمعة، نظرا لارتباط الشروط ببعضها، فلا استمرارية دون حسم، ولا إمكانية للدفاع دون وجود استمرارية.

3.1.2. أبعاد تحقيق الميزة التنافسية

يرتبط بناء وتوليد الميزة التنافسية ببعدين أساسيين هما:

البعد الأول: القيمة المدركة لدى الزبون: بمعنى قيام المنظمات باستغلال كافة الإمكانيات المختلفة في تحسين القيمة التي يدركها الزبون للسلع والخدمات المقدمة من طرف المنظمات. مما يساهم في بناء الميزة التنافسية لها، حيث يتضمن مفهوم القيمة علاوة على السعر والجودة، مدى الاقتناع بالمنتج أو الخدمة وخدمات ما بعد البيع.

البعد الثاني: التميز: بالإمكان أيضا تحقيق الميزة التنافسية من خلال عرض سلعة أو خدمة، ليس باستطاعة المنافسون تقليدها أو عمل نسخة منها، وهناك عدة مصادر للوصول إلى التميز، نذكر الأهم منها في الآتي: الموارد المالية، رأس المال الفكري، الإمكانيات التنظيمية.

2.2. الأنواع الرئيسية للميزة التنافسية والعوامل المؤثرة على إنشاءها

1.2.2.أنواع الميزة التنافسية

لقد ميز الخبراء بين ثلاثة أنواع للمزايا التنافسية، الأولى هي التكلفة الأقل، والثانية هي ميزة التميز، أما الثالثة فتتمثل في ميزة اختصار الوقت، سنتناول كل منها فيما يلي:

أولا: ميزة التكلفة الأقل: والمقصود بها قدرة المنظمة على تصميم، تصنيع وتسويق منتجات بأقل تكلفة ممكنة مقارنة بمنافسيها، بمعنى أن تكون تكاليفها المتراكمة بالأنشطة المنتجة للقيمة أقل من نظيراتها لدى المنافس. مما يمكنها من تحقيق أرباح كبيرة، فالتكلفة المنخفضة تهيأ فرص البيع بأسعار تنافسية. ويمكن للمنظمة اكتساب ميزة التكلفة الأقل بالاستناد على مراقبة عوامل تطور التكاليف ومحاولة التحكم الجيد فيها مقارنة بالمنافسين، وتكون المراقبة كما يلي(طرشي وبربري 2008، 149):

- مراقبة الحجم بالتوسع في تشكيلة المنتجات أو الحيازة على وسائل إنتاج جديدة، مع مراعاة التكاليف ومحاولة تخفيضها.

- مراقبة التعلم، بأن لا يتم التركيز على تكاليف اليد العاملة فقط، بل يجب أن يتعداها إلى تكاليف التكوين والتدريب والأنشطة الأخرى المنتجة للقيمة.
- مراقبة الروابط من خلال تمكن المنظمة من التعرف على الروابط الموجودة بين الأنشطة المنتجة للقيمة من جهة، واستغلالها من جهة أخرى.
- مراقبة الرزنامة، بأن تتموقع المنظمة في أحسن المواقع وتوظف أفضل المستخدمين وتتعامل مع موردين ذوي خبرة إدارية.

ثانيا: ميزة التميز: يمكن للمنظمة أن تتميز عن منافسيها إذا كان بمقدورها الحيازة على خصائص فريدة (جودة عالية، خدمات ما بعد البيع) تجعل الزبون يتعلق بها، بعبارة أخرى أن تكون المنظمة قادرة على تقديم منتجات أو خدمات متميزة وفريدة من نوعها تلقى رضا المستهلك.

وتستند المنظمة للحيازة على هذه الميزة لعوامل تعرف بعوامل التفرد، لذلك يصبح من الضروري عليها فهم وتحليل مصادر التميز من خلال أنشطة خلق القيمة واستغلال الكفاءة والمهارة والتقنيات التكنولوجية العالية وإتباع طرق توسع فعالة واعتماد سياسات سعرية وترويجية تمكنها من رفع حصتها السوقية. مع الإشارة إلى أنه يتعين على المنظمة أيضا أن لا تقع في خطأ التميز المفرط الذي ينشأ عندما لا تستوعب المنظمة الآليات التي تؤثر بها على القيمة المنتجة للزبون أو الملحوظة من قبله، كما يتعين عليها أيضا تفادي السعر الإضافي المرتفع جدا لكي لا يتخلى الزبون عن منتجاتها.

ثالثا: ميزة اختصار الوقت: ويقصد بها تحقيق ميزة تنافسية على أساس التحكم في عامل الزمن، أي تخفيض عنصر الوقت لصالح الزبون وذلك من خلال عدة عناصر نذكر منها:

- ü تخفيض زمن تقديم المنتجات الجديدة إلى الأسواق.
- ü تخفيض زمن دورة الإنتاج وبالتالي تخفيض كل من تكاليف التخزين وتكاليف التصنيع.
- ü تخفيض مدة تسليم الطلبية للزبون
- ü الالتزام بجداول زمنية مضبوطة في التعامل مع الزبائن.

2.2.2. العوامل المؤثرة في الميزة التنافسية

تنشأ الميزة التنافسية عن عاملين أساسيين يؤثران بشكل كبير عليها، وهذا ما أوضحه كل من (Treacy & Bakos) من خلال ما يأتي (د.حسن علي الزعبي 2005، 139) :

أولا: الكفاءة المقارنة: ويقصد بها أن المنظمة تستطيع أن تنتج الخدمات أو المنتجات بكلفة أدنى من كلفة إنتاج المنافسين لها. وهذا العامل يتأثر بدوره بعوامل رئيسة أخرى هي:

- **الكفاءة الداخلية**: وهي تشير إلى مستوى التكاليف التي تتحملها المنظمة في داخلها.

- **الكفاءة التنظيمية المتبادلة**: وهي تشير إلى التكاليف التي تتحملها المنظمة عند تعاملها مع المنظمات الخارجية.

ثانيا: قوة المساومة: وهي التي تتيح للمنظمة تحقيق حالات المساومة مع زبائنها ومجهزيها لصالحها الخاص بها، وهذا العامل يتأثر هو الآخر بعوامل أخرى نخص بالذكر منها ما يلي:

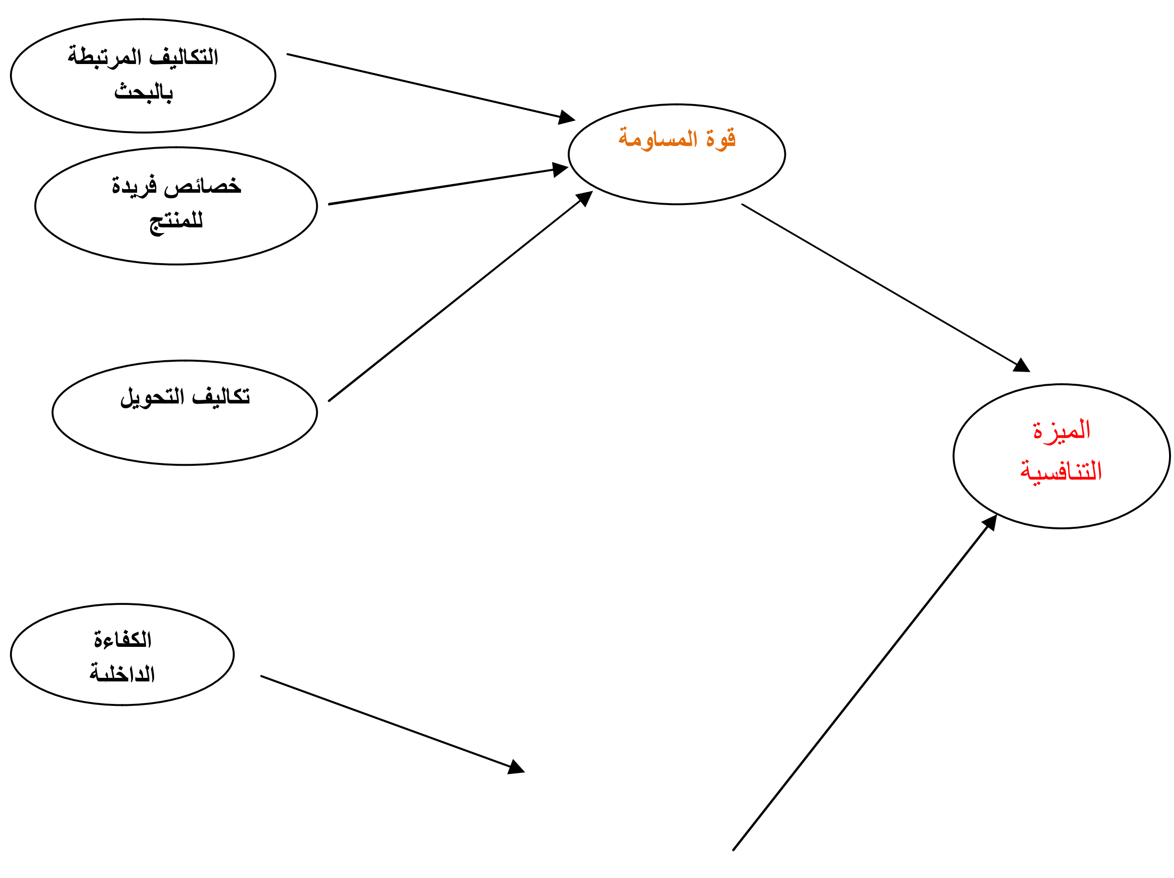
أ.**التكاليف المرتبطة بالبحث والتطوير**: وهي تشير على تلك التكاليف المخصصة لتسويق المنظمة، المجهزين، أو الزبائن بأفضل الأسعار.

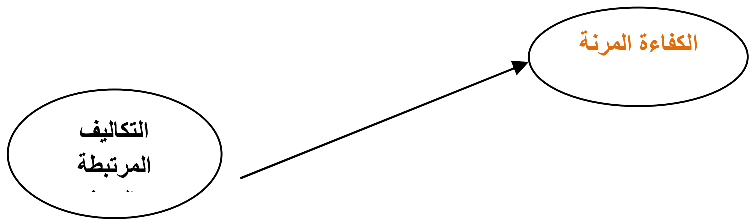
ب.**الخصائص الفردية للخدمة/المنتوج**: وتعني خصائص الخدمات أو المنتجات التي تجعلها مختلفة عن خصائص خدمات أو منتجات المنافسين.

ج.**تكاليف التحول**: وهي التكاليف التي يتحملها الزبائن والمجهزون إذا ما امتنعوا عن التعامل مع تلك المنظمات.

والشكل التالي يزودنا بصورة واضحة لكل من هذه العوامل التي تؤثر في الميزة التنافسية، وما يجب الإشارة إليه أن هذه العوامل يجب على المنظمة أن تنجزها قبل المنافسة، وإلا فإن المنظمة تستخدم هذه الإستراتيجيات من أجل الضرورة التنافسية، أي اللحاق بالمنظمات المنافسة.

الشكل رقم (1): العوامل المؤثرة في الميزة التنافسية





Source : Hicks Jr. James. O " Management Information Systèmes: A user Perspective" 3[red] Ed West Publishing Co,U.S.A. 1993.

3.2. محددات الميزة التنافسية

إن الميزة التنافسية للمنظمة تتحدد وكما هو معلوم، انطلاقا من بعدين رئيسيين هما(د.نبيل مرسي خليل 1998، 113) ::

البعد الأول: حجم الميزة التنافسية: حيث تمر الميزة التنافسية بنفس دورة حياة المنتج والمتمثلة في:

مرحلة التقديم: وهي مرحلة تعد من المراحل الطويلة بالنسبة للمنظمة المنشئة للميزة التنافسية على أساس أنها تحتاج الكثير من التفكير والاستعداد البشري، وكذا المادي والمالي. ومع مرور الوقت تعرف الميزة التنافسية انتشارا أكثر فأكثر، ويعود ذلك إلى القبول الذي تحضى به من قبل عدد متزايد من الزبائن.

مرحلة التبني: وفيها تعرف الميزة استقرارا نسبيا من حيث الانتشار باعتبار أن المنافسين بدوا يركزون عليها وتكون الوفرات هنا أقصى ما يمكن.

مرحلة التقليد: وأهم ما يميزها تراجع حجم الميزة، التي تتجه تدريجيا نحو الركود لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة المنظمة، و بالتالي تراجع أسبقيتها عليهم و من ثم انخفاض في الوفرات.

مرحلة الضرورة: تأتي هنا ضرورة تحسين الميزة الحالية و تطويرها بشكل سريع أو إنشاء ميزة جديدة تختلف تماما عن أسس الميزة الحالية. وإذا لم تتمكن المؤسسة من التحسين أو الحصول على ميزة جديدة فإنها تفقد أسبقيتها تماما وعندها يكون من الصعوبة العودة إلى التنافس من جديد. هذا ولا يمكن أن تحوز المؤسسة على ميزة تنافسية إلى الأبد، وبالتالي فهي مطالبة بتتبع دورة حياة الميزة، وتعرف في ذلك الوقت الزمن المناسب لإجراء التحسين والتطوير أو إنشاء ميزة جديدة، فللميزة التنافسية طبيعة ديناميكية، يجعل أمر مراجعتها شيئا عاديا يدخل ضمن البحث عن التحسين المستمر لنشاط المؤسسة.

البعد الثاني: نطاق التنافس: يعبر هذا العد عن مدى اتساع نشاطات المنظمة وأعمالها بغية تحقيق مزايا تنافسية، ويتشكل هذا النطاق من خلال العناصر الآتي ذكرها:

القطاع السوقي: يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة، و كذا تنوع الزبائن الذين يتم خدمتهم و هنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.

درجة التكامل الأمامي: يشير إلى درجة أداء المنظمة لأنشطتها، سواء كانت داخلية أو خارجية، فالتكامل الأمامي المرتفع مقارنة بالمنافس قد يحقق مزايا التكلفة الأقل والتميز.

البعد الجغرافي: يمثل عدد من المناطق الجغرافية والدول التي تنافس فيها المنظمة، ويسمح هذا البعد من بناء مزايا تنافسية عبر تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عن طريق عدة مناطق جغرافية مختلفة، وتبرز أهمية هذه الميزة بالنسبة للمنظمات التي تعمل على نطاق عالمي، حيث تقدم منتجاتها أو خدماتها في كل أنحاء العالم.

قطاع النشاط: يعبر عن مدى الترابط بين القطاعات التي تعمل في ظلها المنظمة، فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات، من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة. فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد والخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المنظمة، حيث أن هذه الأخيرة تسعى إلى البحث عن الميزة التنافسية التي تلائم قدراتها وتنسجم وميدان نشاطها، لتحاول بعد ذلك وضع معايير وضوابط تتصف بالديناميكية لقياس درجة صواب الميزة المعتمدة والتعرف على الإطار والحدود التي تنظمها، حتى تحقق النتائج المتوخاة.

ونشير في هذا الإطار إلى أن (Porter) قد صنف العوامل المحددة للميزة التنافسية في نشاط معين إلى أربعة مجموعات هي:

- ظروف عوامل الإنتاج ومدى توافرها.
- ظروف الطلب من حيث حجمه وأهميته وتأثيراته وأنماطه.
- وضعية الصناعات المرتبطة والمساندة لذلك النشاط.
- الوضع الاستراتيجي والتنافسي للمنظمة من حيث وجود البيئة المعززة للقدرة التنافسية.

المحور الثالث: إدارة رأس المال الفكري وبناء الميزة التنافسية

نظرا لاتسام بيئة الأعمال الحالية بعدم التأكد، حيث بات المؤكد الوحيد هو عدم التأكد، والمبدأ هو التغيير، وحيث القاعدة الوحيدة في النمو والتطور هي المنافسة وتنوع استراتيجياتها ومداخلها وأساليبها. وأمام تزايد المنظمات بشكل لم يسبق له مثيل، وتغير الأسواق وتطور التكنولوجيا ومن ثم تقادم المنتجات والعمليات بشكل سريع. أصبح ينظر إلى إدارة رأس المال الفكري على أنها إستراتجية النجاح في المستقبل، لذلك صارت أهمية إعادة الاعتبار لرأس المال الفكري بوصفه أحد أهم العوامل المسؤولة عن امتلاك المنظمة للميزة التنافسية، ونجاحه في اختراق الأسواق العالمية، فهو ولا ريب دعامة تطور المنظمات ونماءها ونجاحها.

1.3. أثر رأس المال الفكري في تطور الميزة التنافسية

في إطار تحليله للنشاطات الداخلية للمنظمة المسؤولة استراتيجيا عن خلق القيمة، وبالتالي عن الميزة التنافسية وفق أسلوب سلسلة القيمة، يرى (Porter) أن الموارد البشرية هي المسؤولة عن خلق القيمة في المؤسسات والمنظمات، لذلك يتعين تنمية كفاءات تلك الموارد وتدعيمها، بحيث تصبح موردا استراتيجيا، يسمح بتحقيق الأداء الفعال والتفوق التنافسي.

وقد أدركت الشركات العالمية في ظل تحولات البيئة التنافسية أن العامل الإنتاجي الوحيد المؤثر والذي يمكن أن يوفر لها الميزة التنافسية المتواصلة هو رأس مالها الفكري ذو المعرفة والمهارات العالية والقادرة على الإبداع، فكلما زادت معدلات المعرفة لدى هذه الموارد زادت قدراتهم العقلية والإبداعية. ومنه زادت أهمية الإستراتيجية التي تدفع للتحول من اقتصاد المعلومات إلى اقتصاد المعرفة والعقول الذكية، هذه الأخيرة المتمثلة في أجمالي المعرفة والقدرات التي تملكها الكفاءات البشرية المؤهلة للإبداع هي المصدر الجديد للميزة التنافسية لتلك الشركات والمنظمات، بعدما تبين تفوق العنصر غير الملموس لقيمة التكنولوجيا المتقدمة على القيم الحقيقية لموجوداتها الحسية. ففي ظل الاقتصاد المعرفي أصبح رأس المال الفكري تتجلى أهميته في اعتباره مصدرا مهما لربحية المنظمات والدعم الأساسي للتنافسية المؤسسية. فالاهتمام به تفرضه طبيعة التحديات العلمية والعملية والتطورات التكنولوجية السريعة والضغوط التنافسية الجديدة ما بين المنظمات. لذلك بين (Yakhlef & Morlin) بأن لا مستقبل لأي منظمة لم تقم وبشكل جدي بإدارة رأسمالها الفكري بشكل متقن (العنزي وصالح 2009، 167)

2.3. أهمية إدارة رأس المال الفكري في بناء وتوليد الميزة التنافسية

تأسيسا على ما تقدم في العنصر السابق، فإن اعتماد مدخل إدارة رأس المال الفكري في توليد وتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة المستندة إلى المعرفة في ظل المنافسة الشرسة والتغير المتسارع، تعد عملية متداخلة ومعقدة، إذ تعتبر من أكبر التحديات التي تواجه المنظمات، لكي تضمن مكانة مرموقة في السوق. لذا فالمحافظة على المركز التنافسي يتطلب من المنظمة البحث عن مصادر المزايا الحقيقية وكذا معرفة أهم المحددات المحيطة بها. وعلى هذا الأساس يتوجب على المنظمات السعي نحو صناعة وخلق ميزات جديدة يصعب التفوق عليها، وهو ما يستدعي التعاطي مع ثلاث عناصر رئيسة هي:

1.2.3. تطبيق إستراتيجية المنظمة (التفكير الاستراتيجي)

يعتبر التفكير الاستراتيجي كوسيلة للحفاظ على القدرة التنافسية للمنظمة في ظل ظروف بيئية متغيرة باستمرار، كتغير أذواق العملاء، زيادة حدة المنافسة والتطور التكنولوجي المستمر والسريع، ومفهوم التفكير الاستراتيجي يأخذ بالتفكير الايجابي للمنظمة الذي يضمن لها البقاء والنجاح ومن ثم التفوق لأنه اقتناص للفرص من أجل استغلالها واجتناب التهديدات الممكن التعرض لها بمبدأ الحيطة والحذر.

وعليه ينبغي على المنظمة امتلاك التفكير الاستراتيجي البناء الذي له إمكانية الاستقطاب، التحليل الدقيق فيما هو موجود داخل وخارج المنظمة، والإجابة على مدى إمكانية التوافق بينهما من أجل استغلال الفرص المتاحة أمام المنظمة وكذا السبق في ذلك. بعبارة أدق وأكثر اختصارا هو أن يكون للمنظمة إستراتيجية ترتبط بوضع رأسمالها وأهدافها الأساسية في إطار الظروف البيئية وإمكانيات تلك المنظمة. ذلك أن المنظمة التي تتمكن من تحديد الرؤية ومعالم إستراتيجيتها، تكون في وضع يسمح لها بتحديد طبيعة أدوار رأس المال الفكري المحقق للقيمة، فبالنسبة لمؤسسات التصميم والإنتاج مثلا يساهم رأس المال الفكري في خلق الابتكارات وتميز المنتجات بخلاف المؤسسات التي تتمثل قيمتها المضافة في تكامل وتجميع المكونات، حيث يركز رأس المال الفكري على تكامل ابتكارات الآخرين.

2.2.3. إدارة رأس المال الفكري والقدرة على إدارة التغيير

إن قيمة رأس المال الفكري للمنظمة لا ترتبط بنوع القيمة المرغوب فيها أو الحصول عليها بل أيضا بسياق البيئة التنافسية المحيطة بالمنظمة، وتتمثل البيئة الخارجية في مجموعة القوى والعوامل والمتغيرات الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية، والتكنولوجية التي تقع خارج إطار المنظمة والتي تؤثر على استراتيجيتها وسلوكها دون أن تكون لها قدرة السيطرة عليها أو توجيهها، بل تعمل معها من خلال العمل على اغتنام الفرص المحتملة ومواجهة التهديدات المتوقعة وذلك من خلال قيامها بتدعيم قدراتها على إدارة التغيير بايجابية، ويمكن أن يتحقق لها ذلك من خلال تحديد الأهمية النسبية للابتكارات لديها أو لحساب قيمة الأصول غير المادية للمنظمة. فالمنظمات التي تحرص على زيادة قابليتها للتكيف مع الضغوط والمتغيرات البيئية يجب أن تدرك تمام الإدراك اختلاف قيمة الأصول الفكرية، إن القيمة التي تخصصها المنظمة لأفكارها المبتكرة تعتمد على نظرتها لمواردها ولطبيعة زبائنها، كما يشكل ذلك السياق نظرة المنظمة لكل ما هو ذو قيمة أو غير ذو قيمة بالنسبة لها. فبعض الأصول تحتاج لتنميتها والاستثمار فيها وبعضها يحتاج لوقف الاستثمار فيه، أما البعض الآخر فقد لا يكون ذو قيمة على الإطلاق. ومن جهة أخرى، فإنه لا بد من تنمية برامج إدارية ترتكز على رأس المال الفكري، لتجميع الإيرادات الناتجة من الوظائف الإدارية، وهذه المجالات من الأعمال مثل (المجالات القانونية، التمويلية، الموارد البشرية، وأنظمة المعلومات) التي تسعى للزيادة من القيمة المضافة من خلال إعادة تعريف ذاتها، ويتمثل التحدي هنا في إيجاد طريقة لتحقيق ميزة من خلال مقدرتها ومعرفتها الأساسية.

3.3.3. إدارة رأس المال الفكري وبناء التوجه الاستراتيجي للمنظمة

يشير مفهوم التوجه الاستراتيجي إلى درجة مشاركة جماهير المنظمة سواء أولئك الذين هم بداخلها (الموظفون) أو المتواجدون خارجها (كالزبائن، أصحاب الأسهم،...الخ) في مجموعة القيم والافتراضات الأساسية المتعلقة بتلك المنظمة. ويعد خلق الالتزام لدى العاملين نحو خدمة الزبائن أحد أهم المهام الرئيسة لإدارة رأس المال الفكري، وذلك من خلال الاهتمام برأس مال العلاقات الذي يعكس العلاقات التي تربط المنظمة بزبائنها.

الخاتمــــة

في إطار هذه المداخلة، حاولنا استعراض المتاح من الأدب الإداري حول مفهوم رأس المال الفكري والميزة التنافسية وإبراز أهمية كون رأس المال الفكري يشكل ميزات تنافسية للمنظمات المعاصرة. ويلاحظ التحول من التركيز على المنظمات كوحدات تنافسية تقدم السلع والخدمات في إطار تنافسي تقليدي مبني على تحقيق تميز نوعي وإبداع وابتكار مستمر إلى اعتبار هذه المنظمات نظم معرفية تحاول أن تبني وتولد ميزات تنافسية قائمة على أسس غير ملموسة وجديدة وهو أمر غير مألوف سابقا.

وهكذا واستنادا لكل ما تقدم، يمكن استخلاص الاستنتاجات التالية:

1. إن رأس المال الفكري:

- هو من المفاهيم الحديثة أو الجديدة التي بدأت تتجلى بشكل واضح منذ مطلع التسعينيات من القرن الماضي، وهذا المفهوم لا يزال في مرحلة التطور والبناء، لذلك من الضرورة بمكان فهم وإدراك أهميته في عالم اليوم.
- عملية تراكمية، غير أنها تتطلب الاستمرار وذلك للخصائص التي يتمتع بها هذا النمط من الأصول غير الملموسة الفريدة، وأهمها خاصية سرعة التلاشي.

2. تعطي خصائص رأس المال الفكري من ندرة وقيمة عالية وعدم قابلية للتقليد، إمكانية اعتباره أصل استراتيجي للمنظمة، يتطلب من الإدارة العليا تركيز الجهود بغية الاستفادة منه.
3. رغم وجود مداخل متعددة لإدارة وتأطير رأس المال الفكري، فإننا نؤكد على ضرورة العناية بمدخل الممارسة الإدارية الواعية والذكية فيما يتعلق بالتخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة والتوجيه.

4. يمكن تعظيم إنتاج القيمة المرتبطة بالرأس مال الفكري وذلك من خلال زيادة الاهتمام بالكفاءات وتدعيمها، بحيث تصبح موردا استراتيجيا يسمح بتحقيق الأداء الفعال والتفوق التنافسي وهذا يستدعي إحداث مستوى معين من التوفيق بين مختلف الموارد غير الملموسة التي تظهر في صورة رأس مال فكري.

المراجـــع:

1. Ulrich. D, a New mandate for Humain Resources, Harvard Business review January-february 1998.

2. Hamel. G & Heene. A, Competence Based Competition, John Wiley & Sons Inc, USA 1994.

3. Stewart. T.A, Intellectual Capital, the New Wealth of Organization Double Day-Currency, New York 1994.

4. Yogesh. M, Knowledge Management Inquiring Organization, Fabers 1997.

5.صالح أحمد علي، أنماط التفكير الاستراتيجي وعلاقاتها بعوامل المحافظة على رأس المال الفكري، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بغداد، العراق 2001.

6. محمد علي الرويسان، محمود محمد العجلوني، أثر رأس المال الفكري في الإبداع في المصارف الأردنية "دراسة ميدانية" مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 22، العدد 2، 2010.

7. Porter. M , L`Avantage Concurrentiel, Dunod, Paris 1999.

8. زهية موساوي، خديجة خالدي، نظرية الموارد والتجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات، الكفاءات لتحقيق التميز، ورقة بحثية مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي حول: الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، يومي 8-9 مارس 2005.

9. طرشي محمد، بربري محمد أمين، دور وأهمية الابتكار في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى العلمي الدولي حول: المؤسسة الاقتصادية الجزائرية والابتكار في ظل الألفية الثالثة، جامعة قالمة، يومي 16-17 نوفمبر 2008.

10. د.حسن علي الزعبي، نظم المعلومات الإستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1- الأردن 2005.

11. Hicks Jr. James. O " Management Information Systems: A user Perspective" 3red Ed West Publishing Co,U.S.A. 1993.

12. د.نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية، مصر 1998

13. العنزي سعد، صالح علي، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان- الأردن 2009.

المتقى الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة

يومي: 13- 14 ديسمبر 2011

مداخلة بعنوان: رأس المال الفكري ودوره في إكساب المؤسسة ميزة تنافسية

البريد الالكتروني:cghiat @yahoo.fr

السيرة الذاتية:

د.شريف غيــاط

الدكتور شريف غياط حاصل على شهادة ماجستير نقد وتمويل من جامعة عنابـــــة، و دكتوراه دولـــــة في علوم التسيير من نفس الجامعة. اشتغل بالتدريس كأستاذ مساعد مكلف بالدروس بقسم علوم التسيير- جامعة قالمة ثم أستاذ محاضر بنفس القسم، ثم عمل رئيسا لذات القسم و حاليا نائب العميد لما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية. وله العديد من المقالات في ملتقيات وطنية ودوليـــــة ومجلات علمية محلية وأجنبية

السيرة الذاتية:

أ.فيروز رجال

الأستاذة فيروز رجال حاصلة على شهادة ماجستير نقود ومالية من جامعة قالمة. تشتغل بالتدريس كأستاذة مساعد مكلفة بالدروس بقسم علوم التسيير - جامعة قالمة. لها العديد من المقالات في ملتقيات دولية وطنية